

# תמורות בהכשרת המקצוע הצבאי בישראל



אימונים ב"הגנה", 1945 | צמיחתו של המקצוע הצבאי בישראל מתוך ארגונים צבאיים למחצה, תפקיד הצבא ככינון המדינה ומכחוו התמידי בסוגי לחימה שונים, ממדיה הפיזיים הקטנים של ישראל וכן אופיה התרבותי והחברתי הייחודי ומורשתה ההיסטורית יוצאת הדופן - כל אלה תרמו לדיוקן המיוחד של איש המקצוע הצבאי בישראל

סא"ל גדעון שרבי  
מדריך ראשי  
במלט"ק.  
לשעבר מג"ד  
שריון



רס"ן ד"ר עוזי  
בן-שלום  
רמ"ד בענף  
תפיסות במחלקת  
תו"ל ותפיסות  
של זרוע היבשה  
ומרצה במלט"ק



# המכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק) היא ניסיון להנהיג שינוי משמעותי בהכשרת מפקדים בכוחות היבשה. המאמר מצביע על גישות שונות בתפיסת מפקדים בכוחות היבשה את המכללה ואת המקצוע הצבאי

"אין בית מדרש ללא חידוש" (מסכת חגיגה, ג', ע"א)

## מבוא: המקצוע הצבאי

המקצוע הצבאי הוא אוסף של תכונות, של כללים ושל מוסכמות הנוגעים לעשייה הצבאית ומשותפים לקבוצת העוסקים במקצוע הזה. כמו לכל גוף מקצועי, לאנשי המקצוע הצבאי יש מונופול על תחום דעת מסוים, והם הקובעים את הכללים שלפיהם יש ליישמו. הם גם קובעים מי יוגדר איש מקצוע בתחום מומחיותם וכיצד ראוי להגדיר את רמתו המקצועית.<sup>1</sup>

למקצוע הצבאי יש מאפיינים חברתיים מוגדרים הנובעים באופן ישיר מהממד האנושי של תופעת המלחמה ומהמשימות שממלא הארגון הצבאי.<sup>2</sup> בעל המקצוע הצבאי ניכר בתכונות הכרחיות הנדרשות כדי להתמודד עם מוראותיה של המלחמה, עם אכזריותה הזדונית ועם שרירותה. כל זאת מתוך זיקה של נאמנות, של צייתנות ושל שירות למדינה ולמוסדותיה. לכן העוסקים בחינוך צבאי מקצועי מחשיבים מאוד תכונות כמו משמעת, נאמנות וכוח עמידה פיזי, מוסרי ונפשי.<sup>3</sup>

החינוך המקצועי של הקצין, בניגוד לחינוכם המקצועי של החייל ושל המש"ק, ניכר גם בחתירה לשליטה ברזיה האינטלקטואליים והפוליטיים של תופעת המלחמה. זאת נוסף על המיומנות הטכנית והמעשית של העשייה הצבאית.<sup>4</sup>

## המקצוע הצבאי בישראל כדיוקן של חיל מעשי

למקצוע הצבאי יש ביטוי ייחודי בכל אחת מן האומות. הסיבה לכך היא התנאים המגוונים של העשייה הצבאית בזמן ובמקום. גם לצה"ל תמיד ייחסו מאפיינים ייחודיים שאינם קיימים בארגונים צבאיים במדינות אחרות - מאפיינים שנובעים, בין היתר, מאופי המלחמה שהתפתחה בארץ ישראל.<sup>5</sup> צמיחתו של המקצוע הצבאי בישראל מתוך ארגונים צבאיים למחצה, תפקיד הצבא בכינון המדינה ומבחנו התמידי בסוגי לחימה שונים, ממדיה הפיזיים הקטנים של ישראל וכן אופיה התרבותי והחברתי הייחודי ומורשתה ההיסטורית יוצאת הדופן - כל אלה תרמו לדיוקן המיוחד של איש המקצוע הצבאי בישראל. הקצין הקרבי הישראלי - כפי שמתוארת דמותו בספרות - הוא תכליתי, רב תועייה, ממוקד בעשייה וסולד מלימוד לשמו.<sup>6</sup> זהו דיוקן המבטא קודם כול את

האתוס הישראלי ולא אתיקה צבאית נפרדת כמו זו שמייחדת בדרך כלל צבאות מקצועיים במערב.<sup>7</sup>

בניתוח חשוב של דיוקן הקצונה הלוחמת בכוחות השדה של צה"ל הציג רונן<sup>8</sup> ארבעה אתוסים יסודיים שהם קוד מנחה להתנהגות קצינים ומפקדים לוחמים בצה"ל: הפלמ"ח, הצבא הבריטי, הצנחנים והשריון. החוקר טען שהקצין הקרבי הישראלי הוא קודם כול חייל לוחם ולא דווקא קצין הפועל על פי אתיקה צבאית מקצועית.

גם אבי קובר רואה בקצין הישראלי חייל מעשי שמקצועו מושתת על הניסיון האישי ולא על הלימוד התיאורטי והפילוסופי של המקצוע.<sup>9</sup> הכותבים האלה טענו שספק אם העשייה הצבאית בישראל מבטאת מקצוע במובן האינטלקטואלי.

מכל אלה עולה שהקצין הישראלי מתפתח מתוך שורות הלוחמים, והתפתחותו המקצועית מותנית יותר בכושר הביצוע האישי שלו ובניסיונו המבצעי מאשר בהשכלתו הצבאית האקדמית. לכך יש השפעות מרחיקות לכת על דיוקנו של הקצין הבכיר בישראל שמוערך בשל יכולתו לבצע ולפעול ולא בשל למדנותו או הגותו.<sup>10</sup> היחס של צה"ל להשכלה אקדמית ולהכשרה צבאית פורמלית הוא סוגיה מרכזית בביקורת הפנימית והחיצונית נגדו ונגד הישגיו בשדה הקרב זה שנות דור.<sup>11</sup> על פי הביקורת הזאת, היעדר פרספקטיבה למדנית פורמלית הוא עקב אכילס בביצועיו של צה"ל, בעיקר מאז מלחמת יום הכיפורים.

אך האמת היא שצה"ל מצוי כיום בעיצומם של תהליכים מואצים לפיתוח ההשכלה המקצועית לקצונה הלוחמת<sup>12</sup> - מה שלא מפריע לחוקרים ולמפקדים להמשיך לטעון בלהט שצה"ל הוא צבא אנטי אינטלקטואלי.<sup>13</sup>

## מקום המלט"ק במאמץ לשינוי המקצוע הצבאי בישראל

בצה"ל היו קיימות מסגרות הכשרה גבוהות למפקדים קרביים כמעט מיום הקמתו, אך אופיין היה מעשי מאוד, משך ההכשרה בהן היה קצר, ולא התקיימו בהן לימודים אקדמיים.<sup>14</sup> אין הכוונה להשכלה אקדמית כללית, שקצין יכול לרכוש במסגרת שירותו, וכן אין הכוונה להשכלה מקצועית, שקצין אקדמאי רוכש טרם גיוסו. הכוונה היא להכשרה צבאית אקדמית שמוקנית לקבוצה קטנה ונבחרת של מפקדים: הקצונה הקרבית.

קורסים להכשרה צבאית למפקדים אשר כללו הכשרה אקדמית נוסדו בצה"ל באמצע שנות ה-80.<sup>15</sup> מייסדיהם שאפו להנחיל



למפקדים ידע תיאורטי נרחב יותר על המקצוע הצבאי.<sup>16</sup> הכרת הרובד התיאורטי של המעשה הצבאי ולימוד היסטוריה צבאית הם מטרה מרכזית של המכללה לפיקוד ולמטה של צה"ל ושל מכלול תוכניות ההכשרה שפועלות בה.<sup>17</sup> בהקמת מוסדות ההכשרה חדשים ומכוני מחקר ראו המייסדים תהליך של התמקצעות בצה"ל.<sup>18</sup>

מחקרים קודמים שבחנו מסגרות ההכשרה כאלה התמקדו באופי ההכשרה של המוסדות האלה, בתיאור של תוכני ההוראה<sup>19</sup> וכן בזווית של החשיבה הצבאית הישראלית.<sup>20</sup> עם זאת, מעיון במסקנות של חוקרים שפעלו בעיקר מחוץ לצה"ל עולה שאיכות ההכשרה של המוסדות האלה לא שינתה באופן משמעותי את דיוקנו של המקצוע הצבאי בישראל.<sup>21</sup>

המכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק) הוקמה ב-1999 כדי להכשיר מפקדי פלוגות בזרוע היבשה. הרקע להקמת המכללה היה הרצון לשפר את תהליך ההכשרה של הקצונה הלוחמת הבכירה בזרוע היבשה באופן דומה לתוכנית רפורמה שיועדה לדרג מפקדי גדודים.<sup>22</sup>

התקווה הייתה שההשכלה הצבאית תעלה את הרמה המקצועית של צה"ל בעתיד ותבטיח את קיומה ואת פיתוחה של עוצמת הלחימה



הקמת המלט"ק, אשר היה חלומם של רבים, התאפשרה בעקבות יוזמתו של אל"ם ד"ר חנן שי (שורץ) שהיה בעבר ממקימיה של תוכנית ההכשרה למפקדים "ברק" ומפקדה הראשון.<sup>23</sup> ברעיון שהציע אל"ם שי תמכה קבוצה של מפקדים ששאפו לקדם את הרמה המקצועית של קציני צה"ל בזרוע היבשה. הקצינים האלה מבטאים הלך מחשבה מסוים כלפי המקצוע הצבאי אשר מדגיש השכלה וממדים נוספים של ארגון צבאי מקצועי כמו שירות ארוך טווח. מתוך כך יש להם ביקורת על האופן שבו מאורגן צה"ל.<sup>24</sup> היוזמה שהעלה אל"ם שי נידונה בפיקוד הבכיר של צה"ל ובזרוע היבשה (שכונתה אז "מפקדת חילות השדה"), ולאחר התחבטות הוחלט להקים את המלט"ק, והוא החל לפעול ב-1999. בארכיון של מפקדת המכללה שמורים תכתובות ומכתבים שנגעו להקמת המלט"ק מהיבטים ארגוניים שונים. לימוד המידע הזה איפשר לנו לתאר את הלכי המחשבה העיקריים שעיצבו את עמדת המפקדים בנוגע למכללה. מתוך קריאה שיטתית של כל המידע זיהינו כמה סוגיות עיקריות שחזרו על עצמן, אשר מאפשרות לתאר את עמדות המפקדים לקראת הקמת המלט"ק כשנתיים טרם הקמתו, כלומר בסוף שנות ה-90 של המאה הקודמת. ציטוט מייצג של חזון הקמת המלט"ק מצוי במכתב של חנן שי אל מפקדת חילות השדה מ-11 פברואר 1997:

אם בעבר היה הניסיון הרב שנצבר במלחמות ובמבצעים התקפיים גדולים ומורכבים וכן בפרקי אימונים ארוכים תחליף מסוים לפערי ההשכלה של המפקדים, מחייבים כיום הצמצום הניכר שחל בפעילות המבצעית ההתקפית והקיצוץ הדרסטי שחל בהיקף האימונים ובמשכם להרחיב את ההכשרה ולהעמיקה... הכשרת היסוד של מפקדי צבא הקבע בצה"ל מבוססת כיום על קורסי פיקוד קצרים בבה"ד 1 שממוקדים, בגלל מגבלות שירות החובה, בעיקר להענקת כלים מעשיים ראשוניים לפיקוד על מחלקה. כליו העיוניים הבסיסיים של מקצוע הפיקוד ניתנים למעשה למפקדים, לראשונה, בשלב מאוחר של שירותם, בלימודיהם במכללה לפיקוד ולמטה כללי, וגם זאת על חשבון יעדי ההכשרה המתקדמת בפר"ם. ניתן לראות מהקטע שלמעלה את התקווה שההשכלה הצבאית תעלה את הרמה המקצועית של צה"ל בעתיד ותבטיח את קיומה ואת פיתוחה של עוצמת הלחימה. הראייה הזאת הייתה שונה למדי מהמקובל בקרב רבים מהמפקדים. ביטוי לכך מצוי במכתב הבא המיועד לקצין בכיר באגף כוח אדם:

עיצוב האופי הצבאי, הפיקודי והמקצועי של קצין צעיר נעשה בראש ובראשונה על ידי התבוננותו [של הקצין הצעיר] בדמויות הצבאיות שבסביבתו הקרובה - ממפקד המחלקה ועד מח"ט. אלה משפיעים על יכולתו לשנים! שום אקדמיה אינה יכולה להחליף את ההשפעה החיובית הישירה של הפיקוד הישיר... באשר ל"מקצוע" - מקצועיות הקצין הזוטר לא נבחנת בהבנתו ובידיעתו את עבודת המטה וגם לא את התיאוריה של תחום הידע הטקטי (דבר חשוב מאוד כשלעצמו), אלא על ידי יכולתו להגיב למצבים נתונים: מצבים בקרב, מצבים חברתיים ביחידה שעליה הוא מופקד... את זה שום אקדמיה לא תלמד, אלא דווקא הקורסים הצבאיים, האימונים והתרגילים (תא"ל ד', 22 ביולי 1996).

הרעיון העיקרי שבולט בקטע הזה הוא שהאקדמיה אינה מכסה את המכלול הדרוש כדי לעצב את הקצין. במילים אחרות: זהות של קצין קרבי אינה תוצר ישיר, בלעדי ואפילו לא עיקרי של השכלה אקדמית צבאית. היא נרקמת ונוצרת מתוך לימוד מעשי וישיר הנושא אופי של התנסות בלתי אמצעית. דברים ברוח זו עולים מהמכתב הבא של קצין כוח אדם בכיר מ-24 ביוני 1997.

אכן, קורסי ההכשרה והפיקוד הזוטר בצה"ל מתבססים בעיקרם על קורסי פיקוד קצרים יחסית ועל התנסות רבה (יחסית בשדה)... המבנה הפיקודי-מנהיגותי של קצין זוטר נבנה משלושה נדבכים מרכזיים: תשתית תיאורטית (ידע בסיסי בתחום המקצועי), ניסיון פיקודי, חיקוי מפקדיו. רעיון האקדמיה בסוף תפקיד מ"מ מחזק משמעותית את המרכיב הראשון על חשבון השניים האחרים. במילים אחרות: היכן חשוב יותר לבנות את הקצין הזוטר בשנותיו הראשונות כקצין; בכיתות האקדמיה בגבעת רם או בסינדיאנה (שטח אימונים ברמת-הגולן) ובמזרעת עלי טהר (רכס בדרום לבנון)? מהו האיזון הנכון בין שלושת המרכיבים בשלב הזה של בניית הקצין הזוטר? (תא"ל מ').

נוסף על הוויכוח העז מצאנו גם עדויות רבות לדיונים של אנשי המעשה בהקמת האקדמיה לבידור סוגיות מעשיות. אנשי כוח



**סמל המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה | הכרת**  
הרוכד התיאורטי של המעשה הצבאי ולימוד היסטוריה  
צבאית הם מטרה מרכזית של המכללה לפיקוד ולמטה  
של צה"ל ושל מכלול תוכניות ההכשרה שפועלות בה

שהוקמו בו<sup>28</sup> יש בה כדי לתרום לתיאור המאמץ הזה ולהבנת הדרך שבה הוא מתנהל. הבחינה הזאת יכולה להיעד גם על הדרך שבה מובנה<sup>29</sup> המקצוע הצבאי וכן על המגמות האפשריות בהתפתחותו.

## השיטה

המאמר מבוסס על שני מקורות שונים של מידע: ראיונות עומק עם מפקדים ביחידות של זרוע היבשה וסקר עמדות שנערך בקרב מפקדים לוחמים ביחידות של זרוע היבשה. ראשית, נערכו 15 ראיונות עומק עם מפקדים בדרגות ס"ל ואל"ם ביחידות הלוחמות של זרוע היבשה. הראיונות נערכו ביחידות שבהן פעלו המפקדים, וכל ראיון נמשך כשעה. הראיונות הוקלטו, תומללו ונותחו כדי להבין כיצד המפקדים התייחסו למלט"ק ומה משפיע על גיבוש עמדתם. על סמך הראיונות האלה חובר שאלון כמותני שנועד לבחון כיצד מתייחסים המפקדים אל המלט"ק ואל המסלול הרגיל להכשרת המפקד ומה משפיע על גיבוש עמדותיהם כלפי שני המסלולים. השאלון הועבר למדגם מייצג של 71 מפקדים לוחמים

האדם העלו הרבה שאלות שהיו חלק מעבודת ההכנה הנרחבת לקראת הפעלת התוכנית באופן מעשי. התכתובות לא עסקו כלל בשאלות פילוסופיות או תיאורטיות אלא בשאלות מעשיות של כוח האדם כמו: מה יהיה מספר החניכים? מה יהיו הקריטריונים לקבלתם? כמה שנים הם יצטרכו להמשיך בקבע עם תום התוכנית? האם ניתן יהיה לשכנע די קצינים להשתתף בה? מה יהיו התגמולים שיגיעו להם?

המחזור הראשון של התוכנית היה ניסיון ומנה כ-30 חניכים, אך המספר הזה גדל בעקביות, וכיום מכשיר המלט"ק כשליש ממפקדי הפלוגות בכוחות היבשה. תוכנית הלימודים במלט"ק נמשכת שנתיים, ובמהלכן לומדים החניכים לתואר ראשון באחת מהאוניברסיטאות. כמו כן הם לומדים תכנים צבאיים רבים (כמו תורת הלחימה ועבודת המטה הצבאי), עוברים קורס מפקדי פלוגות ומשתתפים בתרגילים.

החידוש של התוכנית הוא בהקניית השכלה כללית נרחבת לפני קבלתו של תפקיד פיקוד ברמת מפקד פלוגה. עד הקמת המלט"ק נבחרו כל מי שמילאו את התפקיד הזה על סמך חוות הדעת של המפקדים, והשכלתם לא הייתה מרכיב משמעותי בהכשרתם או בהחלטה על יכולתם למלא את התפקיד.<sup>25</sup> יש להזכיר שהמלט"ק אינו מכשיר את כל מפקדי פלוגות. רובם ממשיך להתפתח במסלול הרגיל בצה"ל. ההבדל העיקרי הוא שמפקדי פלוגות במסלול הרגיל מתמנים לתפקידם מיד עם סיום תפקיד של סגן מפקד פלוגה והשלמת קורס מ"פים. המועמדים מתוכם לקידום יוצאים ללימודים אקדמיים עם סיום שני תפקידי מ"פ לפחות.

קיומם של שני מסלולים במקביל מעיד על כך שישנה התלבטות כיצד נכון להכשיר מפקדים בזרוע היבשה, והמלט"ק הוא סוגיה מרכזית בחקר השאלה החשובה הזאת. עד כה נחקרו סוגיות דומות בהקשר של הכשרת קצונה בכירה יותר<sup>26</sup> או בראייה היסטורית.<sup>27</sup> נראה אפוא שיש עניין רב גם בבחינת האופן שבו מתייחסים למלט"ק המפקדים בחילות הלוחמים.

## המחקר הנוכחי

במאמר הזה מוצגות עמדות של מפקדים לוחמים בחילות היבשה כלפי המכללה לפיקוד טקטי ובמיוחד כלפי הייעוד שלה: לשנות את הכשרת המפקדים הלוחמים בזרוע היבשה של צה"ל באופן שהיא תכלול יותר השכלה פורמלית ואקדמית. בפעם הראשונה מאז הקמת צה"ל הופכת ההשכלה הזאת תנאי לקבלת מינוי לפיקוד על פלוגה בחילות הלוחמים ביבשה.

סגל קצונה מקצועי הוא ללא ספק סממן מובהק של צבא מקצועי, אך הדיון בנושא הזה בכל הנוגע לצה"ל עדיין רחוק ממיצוי ונעשה בעיקר מהזווית התעסוקתית ולא מהזווית הצבאית-מקצועית. הקמת המלט"ק היא שינוי שאותו יצרה והובילה קבוצה קטנה של מפקדים. הגוף הזה לא הוקם בעקבות רפורמה גורפת ומתוכננת בהכשרת סגל הקצונה של צה"ל ואף לא בעקבות המלצות של גופים חיצוניים. הטענה המרכזית במאמר הזה היא שצה"ל מצוי בתהליך ממושך של התמקצעות וכי בחינה של מוסדות ההכשרה החדשים



ברמות שונות - החל מרמת הגדוד ועד רמת האוגדה. 30% מהם היו בדרגת רס"ן, 41% - בדרגת סא"ל; 24% - בדרגת אל"ם ו-5% בדרגת תא"ל. המשיבים השתייכו לחמשת החיילות הלוחמים של הזרוע: חי"ר, שריון, תותחנים הנדסה ואיסוף קרבי. הגיל הממוצע היה 35. כל המשיבים היו גברים, ומספר בוגרי המלט"ק שעליהם פיקד כל אחד מהם היה 4 בממוצע.

השאלון הכיל שלושה חלקים עיקריים. החלק הראשון כלל סדרה של שאלות רקע שנועדו לשמש משתנה מסביר בנוגע לעמדת המפקד כלפי המלט"ק. הנשאלים התבקשו לומר על כמה חניכי מלט"ק הם פיקדו וכן הם התבקשו למסור מידע על השכלתם, על דרגתם, על גילם ועל השייכות החילית שלהם. בחלק הזה של השאלון נכללה גם שאלה בנוגע לאוריינטציה המקצועית של המפקדים. ההערכה הייתה שהיא גורם שמסביר את עמדתם כלפי המלט"ק. המשתנה הזה נקבע על סמך שאלות שבדקו עד כמה חשובים למשיבים הממדים הבאים למילוי תפקידי הפיקוד: התנסות אישית בשטח, יכולת אישית וידע אקדמי צבאי.

החלק השני בחן את עמדת המשיבים כלפי המלט"ק באמצעות ארבע שאלות שעסקו בהיכרותם עם תוכנית הלימודים, במידת

מתשובות הנשאלים עלה שהגישה אל בוגרי המלט"ק היא כאל קבוצה מקצועית אחרת לגמרי שאין להשוותה לקצינים שמתפתחים במסלול הרגיל



החשיבות שהם מייחסים למכללה ובמידת שביעות רצונם ממנה. החלק השלישי כלל שאלון להערכת מפקד פלוגה, ומטרתו הייתה לבחון את האופן שבו תופסים המשיבים את דמותו של מפקד הפלוגה בוגר המלט"ק לעומת עמיתו שהתמנה במסלול הרגיל. השאלון הופק מתוך ראיונות עם מפקדים וכלל 23 פריטים שתיארו ממדים שונים של פעולות ושל תכונות שמאפיינות מפקד פלוגה. הפריטים נוסחו בהתאם לדרך שבה התייחסו המפקדים לנושא. למשל: "היכולת לנהל שגרה ביחידה", "ידע תיאורטי", "כושר עמידה בלחצים", "עבודה מול המג"ד", "קליעה" ו"כושר גופני". בשאלות התבקשו המשיבים להעריך את דמותו של מפקד פלוגה בוגר המלט"ק ואת דמותו של מפקד פלוגה מהמסלול הרגיל. סולם התשובות בכל השאלות נע בין 1 (במידה מועטה מאוד) ל-5 (במידה רבה מאוד).

## ניתוח הראיונות

ניתוח הסוגיות העיקריות שבהם עסקו המרואיינים בדברם על המלט"ק מעלה שימוש בדימויים שדומים לאלה שעלו בוויכוח שהתנהל בין המפקדים עשור ומחצה לפני כן. דוגמה לכך מצויה בתשובה שנתן סמח"ט ותיק לשאלה כללית על עמדתו בנוגע

למלט"ק ולאייכות הפעילות שלו:

**בשורה התחתונה זה דבר מאוד חיובי לטעמי. 30 מפקדי פלוגות עברו תחת פיקודי בשנים האחרונות כשעשיתי שני תפקידי מג"ד, ובאופן חותך אני רואה בזה משהו מאוד חיובי. יש שני דברים מרכזיים שהם חיוביים: ראשית, גיל ובגרות. בדור שלי היינו מפקדי פלוגות צעירים מדי גם בניסיון הצבאי וגם בניסיון האזרחי. מפקד פלוגה מופקד על חיי אדם ועל משימות, אז היכולת שלו להתמודד עם זה בניסיון ובבגרות מקצועית ומבצעית - בגלל הבגרות בגיל - מביאה אותו למקום אחר. שנית, בשיח המקצועי אין מה להשוות. השיח בין מפקד גדוד למפקד פלוגה בוגר מלט"ק בהיבטים של הכשרה, של נוהל קרב, של תכנון של איך נגישים למשימה ואיך מבצעים אותה ומנהלים אותה, השפה המקצועית המשותפת - כל אלה מאוד חשובים (סמח"ט שריון).**

בדבריו של המפקד הזה עולה סוגיה שהופיעה בראיונות רבים והיא ההתייחסות לתרומה החיובית של המלט"ק למפקדים: רמת השכלה ובגרות, הרגלי עבודה מסודרים וידע תורתי. נוסף על כך היו גם ביטויים רבים של תקווה שהמלט"ק יילך ויתפוס מקום מרכזי יותר בתוך צה"ל.

המלט"ק הוא אפוא חלק מתהליך הולך וגובר של התמקצעות. שיח המפקדים על כך הוא חידוש בהשוואה לתכתובות מלפני עשור. הוא בא לעולם לא רק מכיוון שהמלט"ק כבר קיים, אלא מכיוון שהוא מייצג ממדים מקצועיים שעליהם נסב הוויכוח הראשוני, שנוהל מתוך ציפייה שהמגמה הזאת תתחזק. מפקד אחר אמר דברים באותה הרוח:

**המלט"ק הוא מוסד חשוב בנוף הצה"לי, וכאשר יושלם התהליך, ונקבל את מלוא התפוקה של מג"דים עם תואר שני וכו', אז הצבא ישתנה. כיום המצב הוא של דור ביניים שלא גדל במלט"ק מול כמות שעולה של בוגרים - מה שיוצר אי-נוחות ושאלות כמו האם המוסד מצדיק את עצמו ביחס להשקעה הרבה. השאלות במקומן, אבל צריך סבלנות... לא צריך לצמצם את התוכנית אלא להרחיבה. השתלבותם בצבא תביא למפנה דרמטי במקצוע הצבאי בישראל (מח"ט שריון).**

היה ברור שהגישה אל בוגרי המלט"ק היא כאל קבוצה מקצועית אחרת לגמרי שאין להשוותה לקצינים שמתפתחים במסלול הרגיל. חשוב לציין שכלל המרואיינים התייחסו באופן חיובי לממדים השונים של ההכשרה המקצועית הצבאית - כמו ידע תיאורטי או כושר גופני. הם גם הכירו בחשיבותן של השפה המשותפת ברמה המקצועית, של שיטות העבודה המסודרות ושל הבגרות האישית. זה כמעט מובן מאליה שבוגרי המלט"ק נתפסים באופן חיובי ביותר בממדים האלה.

לאנשים המגיעים מהמלט"ק יש יותר בגרות, יכולת התנסות טובה יותר, יותר ביטחון עצמי, והם מגיעים להבנה טובה יותר עם הדרג הגבוהה. הם ראו עוד משהו, יודעים לעבוד עם מחשב, יודעים לנסח ומחזיקים לפעמים ספר בידי. הם מיושבים בדתם. אותי כמח"ט הם יכולים לאתגר כי הם מקשיבים מעמדה של פאסון. אולי לפעמים זה מאיים על מג"דים כי הם יודעים הרבה, אבל זה

”ממני תראו וכן תעשו..”

שופטים ז-ל



## קורס קצינים - בה"ד 1 | מחקרים שנערכו בעבר הדגישו כי דימוי הקצין הקרבי בצה"ל היה של מפקד קרבי זוסר ולא של קצין מקצועי המזוהה עם השכלה אקדמית צבאית

פעולת המפקד. בראיונות הודגשו ממדים שאותם מזהים המפקדים עם מקצועיות ובהם שירות ממושך (קריירה), בגרות ותפיסה רחבה, ידע של התורה ועבודה מסודרת ושיטתית בהתאם לנהלים. זוהי בעצם ראייה רחבה של המקצוע הצבאי המשקיפה עליו מלמעלה ורואה בו תהליך ממושך של התפתחות. אך ההתייחסות באופן הזה למל"ט"ק לא הייתה אחידה וגם לא דומיננטית.

גישה בולטת אחרת הייתה התייחסות למל"ט"ק מזווית מעשית הרבה יותר ומתוך מידה רבה הרבה יותר של ספקנות. מג"ד חי"ר אמר לנו:

**לדעתי, הקצינים שמגיעים מהאקדמיה לא מספיק מחוברים לשטח וכחות משקיעים, פחות מעורבים ולא מצליחים לרתום את פקודיהם. לכך גורמים שונים: גיל, לימודים אקדמיים ומקום אחר שממנו הם מגיעים. בתפקידי הנוכחי הייתי מעדיף לקבל מ"פים שאינם בוגרי אקדמיה שמבחינתי מעורבים יותר, משקיענים, מחוברים לשטח.**

זווית ההתבוננות הזאת מעוגנת בקריטריונים שונים לגמרי של מפקד שדה הנובעים מהיכרות אישית שלו עם השטח לצד כושר מנהיגות. התפיסה הזאת אינה מבוססת על מטען כלשהו של ידע תיאורטי או על ראייה מקיפה ונרחבת. קיימות בה הסתייגויות ברורות כלפי מפקדים שלמדו במל"ט"ק. מי שדוגלים בתפיסה הזאת

**גם מחייב את המג"דים להיות יותר מקצועיים משום שאותם קשה יותר להנהיג. הם כמו אנשי מילואים כאלה - לא יסמנים (מח"ט חי"ר).**

מהדברים האלה עולה בבירור שהמל"ט"ק מזוהה לגמרי עם דפוסים מקצועיים כמו הכרת מושגים מקצועיים, ידע של תורות לחימה, שפה משותפת עם הרמה הממונה ויכולת ניסוח, כתיבה והדרכה.

**ההבדל ביניהם הוא בנוהל הקרב, בהכנת פלוגה לקרב, בארגון פעילות מבצעית, בעבודה על פי תורת לחימה מסודרת, בכשירויות, בלמידה ובהעברת שיעורים, בהבנה, בחיפוש מקורות, בארגון וביכולת ביטוי ברמה גבוהה יותר לבוגרי המל"ט"ק (סמג"ד הנדסה).**

יש לציין ששום דובר לא פירט איזו השכלה אקדמית יש לתת לחניך מל"ט"ק או למפקד צבאי מקצועי. כמו כן לא הוזכרו בראיונות הגדרות של תחומי לימוד צבאיים, שמות של הוגים צבאיים שאת תורותיהם יש ללמוד ורמות של ידע צבאי שאליהן יש להגיע בתפקידי פיקוד.

אומנם תורות צבאיות הן תחום ידע אינטלקטואלי שיש ללמוד באופן פורמלי, אך המפקדים מודדים תפוקות של הלימודים במל"ט"ק על פי הרגלי הלמידה ועל פי הבגרות של התלמיד ולא על פי התעמקות אינטלקטואלית או גישה תיאורטית שמנחה את



יש לציין שהמפקדים שהשתתפו במחקר היו תמימי דעים שהתנסות אישית בשטח ויכולת אישית טבעית חיוניות לתפקידי פיקוד. ממוצע התשובות בשתי השאלות האלה היה גבוה למדי וללא הבדל משמעותי (4.73 ו-4.60 בהתאמה). עם זאת, היה הבדל ניכר בין שתי השאלות האלו לשאלה בנוגע לחשיבותה של השכלה אקדמית צבאית, אף שגם זו זכתה לציין גבוה (3.9 בממוצע). לאחר מכן בחנו מהן התכונות החיוניות ביותר למפקד פלוגה על פי תפיסתם של בוגרי המל"ט"ק לעומת תפיסת חבריהם במסלול הרגיל. בסופו של דבר התקבלו שישה ממדים:

- שליטה בפלוגה.
- תפקוד במסגרת הגדוד.
- זהות מקצועית.
- כישורים טכניים.
- חיילות.
- הכשרה כללית.

לאחר מכן בדקנו מהם הציונים הממוצעים שמקבלים מהנשאלים בוגרי המל"ט"ק לעומת מי שאינם בוגרי המל"ט"ק. התוצאות מובאות בטבלה.

### פערי הציונים בין מ"פים בוגרי המל"ט"ק למ"פים שאינם בוגרי המל"ט"ק

מ"פ במסלול הרגיל	מ"פ בוגר מל"ט"ק	
3.83	3.88	שליטה בפלוגה
3.71	4.11	תפקוד במסגרת הגדודית
3.8	4.10	זהות מקצועית
3.96	3.60	כישורים טכניים
4.20	3.80	חיילות
3.15	4.52	הכשרה כללית

עיון בממצאים מעלה כי המסלול הרגיל נתפס באופן חיובי יותר במשתנים "יכולת טכנית" ו"חיילות" ואילו חניכי המל"ט"ק נתפסים באופן חיובי יותר בתחום של "השתלבות במערכת הגדודית", "זהות מקצועית" ו"הכשרה כללית". המסקנה היא שמפקדים המתפתחים במסלול הרגיל מזוהים יותר עם פרמטרים מעשיים של חיילות לעומת חבריהם מהמל"ט"ק, אשר מזוהים יותר עם תפיסה מקצועית רחבה של תפקיד הקצין. לעומת זאת לא נמצא הבדל בפרמטר "שליטה בפלוגה". מההשוואה הזאת ניתן ללמוד שמפקדים בחילות השדה ערים לפרמטרים המקצועיים הפורמליים של המקצוע הצבאי ומזוהים אותם עם המל"ט"ק גם אם אין הם מסכימים על מידת חשיבותו של המוסד הזה.

מעלים חששות במקום תקווה. יש לציין שהמצדדים במל"ט"ק אינם טוענים שהלמדנות באה על חשבון עקרוניות פעולה כמו לוחמנות, כושר ביצוע וחתירה למגע. לעומתם, חבריהם שמביעים הסתייגויות מהמל"ט"ק טוענים שהאחד בא על חשבון האחר:

**להיות מ"פ זה קודם כול להיות מפקד, להיות לוחמני עם סכין בין השיניים שהולך להרוג מחבלים ולהסתער על הגבעות. מ"פ לא צריך להיות איש ספר... בסוף אנחנו הולכים עם נשק להרוג מחבלים (סמח"ט שריון).**

בדברי כל המפקדים - מי שמתנגדים למל"ט"ק ומי שתומכים בו - עלה דיוקן של מפקד קרבי שפועל ונבחן קודם כול על פי אמות המידה של מפקד שדה, בעיקר ברמת הפלוגה. מפקד פלוגה חי בפלוגה, תמיד קרוב לאנשיה ומוביל אותה בכל משימותיה. זהו מאפיין יסודי ביותר של תפיסת התפקיד הזה, בשונה מאוד מתפקידי פיקוד גבוהים יותר ובוודאי ממקצועות צבאיים אחרים שאינם במקצועות הלחימה. אך המתנגדים למל"ט"ק מפרשים באופן מסוים את המאפיין הזה לאור ההבדל שיש בין החניך בוגר המל"ט"ק לבין הדמות האידיאלית של המ"פ.

**מ"פ שהולך בנעליים חצאיות - כלפי החיילים שלו זה לא נראה טוב. המ"פ צריך להיות מחובר לחיילים שלו בנימים הכי קטנים (סמג"ד שריון).**

לעומתם התומכים במל"ט"ק אינם מתייחסים במיוחד לפער הזה ומדגישים בכל מקרה את היתרונות של ההכשרה. המסתייגים מהמל"ט"ק העלו סוגיה חשובה נוספת: הטענה שהמפקדים שנמצאים בלימודים מתנתקים מהשטח. הלימודים האלה נערכים ברובם באווירה אזרחית, מביאים בהכרח לניתוק המפקד מהשטח ומקשים עליו ועל משפחתו להשתלב בתפקיד שדה עם תום הלימודים.

**הבוגרים חווים שינוי בסטטוס המשפחתי במהלך הלימודים במל"ט"ק, ואז מגיעים פתאום לגדוד ורוצים אפטרם כמו המג"ד כי גם להם פתאום יש ילדים. הקדמנו את כל התהליך: מ"פ בבית? מה זה? איך זה שהפלוגה בברדק, והמ"פ בבית? (סמג"ד חי"ר).**

המפקדים שתמכו במל"ט"ק ציינו כי האתגר של חזרת בוגר מל"ט"ק לשטח אינה שונה מהאתגר של חזרתו לשטח של כל קצין אחר שיוצא ללימודים. כמה מהם אף טענו שהניתוק של בוגרי המל"ט"ק מהשטח בעצם קטן יותר לעומת מי שיוצאים ללימודים אקדמיים במסלול הרגיל.

## ניתוח השאלון

השווינו את עמדת הנשאלים כלפי מפקדים בוגרי המל"ט"ק לעמדתם כלפי מפקדים שאינם בוגרי המל"ט"ק. ההשוואה נעשתה באמצעות בדיקת הפער בין ממוצע ההערכה למפקדי פלוגות שהם בוגרי המל"ט"ק לממוצע ההערכה למפקדי פלוגות שאינם בוגרי המל"ט"ק. ראינו שההערכה הממוצעת שניתנה לבוגרי המל"ט"ק הייתה מעט גבוהה יותר מאשר ההערכה שניתנה לעמיתיהם, בוגרי המסלול הרגיל. עמדה אוהדת כלפי המל"ט"ק קשורה לעמדה חיובית כלפי השכלה אקדמית צבאית, לגילו של המפקד ולהשכלתו.



## סמל המכללה לפיקוד טקטי

### דין

קיימת טענה כי בישראל מתקיים תהליך מעבר הדרגתי לצבא מקצועי אשר בא לידי ביטוי גם באופי הכשרתה של הקצונה הקרבית.<sup>30</sup> תהליך המעבר מצבא עממי לצבא מקצועי הוא ממושך ותלוי בגורמים ברמה הלאומית והאסטרטגית.<sup>31</sup> במאמר הזה נבחנה עמדת מפקדים כלפי הכשרה מקצועית לקצינים לוחמים. לעמדה הזאת יש השפעה רבה על תהליך ההתמקצעות של הצבא. בעת הקמת המלט"ק התקיים ויכוח בין שלוש נקודות מבט שונות ביחס לרעיון האקדמיה: תמיכה וחזון; התנגדות; ראייה מעשית. העמדה הראשונה הייתה נחלתם של מעטים אשר חיפשו דרך לשפר את ביצועיו של צה"ל וסברו שהכשרת המפקדים הלוחמים היא הדרך הטובה ביותר לכך.

הגישה המתנגדת הייתה נחלת מפקדים ואנשי כוח אדם רבים. אלה חשו ניכור כלפי רעיון המלט"ק אם מכיוון שהוא ביטא רעיונות מנוגדים לדרך שבה הם ראו את התגלמות המקצוע הצבאי ואם מכיוון שהתנגדו לדרך שבה אורגנה התוכנית מהבחינה המעשית. לא מעטים מהם היו מוטורדים משאלות של כוח אדם ובעיקר משאלת היכולת ליצור דפוסים של שירות ארוך טווח בקבע אשר מן הסתם יביא לאותן התוצאות כמו אלה של מתן השכלה.

הגישה השלישית הייתה בעיקרה גישה מעשית ביותר ונדמה כי לא עמדה מאחוריה תפיסת עולם מקצועית מפורשת או בלתי פורמלית. זו עמדה המשקפת התמודדות עם אתגרים בתחום כוח האדם ונטייה חזקה למציאת פתרונות מעשיים. על פי הראייה הזאת המלט"ק אינו בגדר חידוש אלא עוד בעיה או אתגר שיש למצוא להם פתרונות מעשיים.

הגישות האלה מעידות כי בכל מקרה התפיסה הייתה שהקמת האקדמיה היא צעד רדיקלי של שינוי שעורר ויכוח, ספקות ודיונים.

### דימויים של המקצוע הצבאי

בין המפקדים קיים היום ויכוח בנוגע להכשרה צבאית-אקדמית לקצינים, אשר יש בו דמיון לוויכוח שהתקיים כבר בעת הקמת המלט"ק לפני יותר מעשור. ביסוד הוויכוח מצויים שני דימויים שונים של המקצוע הצבאי: הראשון מבטא גישה צבאית-מעשית שמקבלת תוקף מהפעולה ומהניסיון האישי של המפקד בשדה.

השני מבטא גישה צבאית-אקדמית התופסת את המקצוע הצבאי בראייה רחבה, שתפקוד בשדה הוא רק חלק ממנה.

תפקיד מפקד הפלוגה נתפס בעיני מפקדים בממדים שונים ובהם יכולת פיקודית, אופן הפעולה במסגרת הגדודית, שירות ארוך טווח, ידע מקצועי ורמת החיילות. הבדל חשוב ביותר בין שתי הגישות הוא היחס שבין ממד החיילות לממד הידע אצל הקצין הקרבי. על פי הגישה הצבאית-מעשית, הממד הראשון בא על חשבון הממד השני, ואילו על פי הגישה הצבאית-אקדמית הם משלימים זה את זה. משתנים שונים ברקע האישי של המפקד משפיעים על העמדה הזאת ובהם מידת החשיבות שהוא מייחס להכשרה, להשכלה ולגיל. הוויכוח בנוגע למלט"ק אינו ממוקד במערכות נשק מסוימות או בקבוצות מקצועיות ספציפיות בקרב המפקדים. זאת מכיוון שבניגוד לטענות שהועלו בספרות,<sup>32</sup> התפיסה המקצועית של הקצין הקרבי היא מורכבת יותר מאשר שייכות חילית או מיומנות טכנית בכלי נשק מסוים. זוהי גם תפיסה מקצועית החורגת מהגבולות המצומצמים של חיילות מעשית וטכנית בלבד, כפי שטענו אחרים.<sup>33</sup> התפיסה המצטיירת היא בעלת מאפיינים מקצועיים ברורים המשותפים למפקדים, מכילה ממדים משמעותיים נוסף על אלה הטכניים-מעשיים וחוצה גבולות של חיילות. כמו כן תפיסה של

”המלט”ק מזוהה לגמרי עם דפוסים מקצועיים כמו הכרת מושגים מקצועיים, ידע של תורות לחימה ושפה משותפת עם הרמה הממונה

הכשרה מקצועית למפקדים לוחמים בצה"ל אינה רק בגדר חזון. קיימת הסכמה בקרב המפקדים שהמלט"ק אכן מבטא דפוס של הכשרה צבאית מקצועית וזאת אף שהם עצמם לא למדו במסלול ההכשרה הזה.

עם זאת, התהליכים שחזו כהן וסולימן בנוגע לתהליך ההתמקצעות של צה"ל עדיין רחוקים מגיבוש מלא. ביטויים לכך מצויים בעצם קיומו של הוויכוח על המלט"ק ובטענה כי בתחומים מסוימים יש יתרונות לדפוס ההכשרה הרגיל שנעשה בצה"ל. היתרונות האלה ממוקדים בממדים טכניים ומעשיים, אך חשיבותם רבה בדפוס ההכשרה של הקצונה הזוטרה בצה"ל אשר מבוסס על קצונה הצומחת מבין השורות. בשיטה הזאת כושר המנהיגות של הקצין מותנה ביכולת חילית וטכנית.

מחקרים שנערכו בעבר הדגישו כי דימוי הקצין הקרבי בצה"ל היה של מפקד קרבי זוטור ולא של קצין מקצועי המזוהה עם השכלה אקדמית צבאית.<sup>34</sup> ואכן בעמדת המפקדים במחקר הזה לא ניכרה הדגשה של תוכן תיאורטי-צבאי מעבר לידע בתורת הלחימה הצבאית הפורמלית. כמו כן חשו המפקדים שידע צבאי פורמלי אינו חשוב לפיקוד כמו התנסות אישית ויכולת אישית. במובן הזה ראייתם את דמות המפקד היא אכן מעשית, תכליתית וממוקדת





במאפיינים של פיקוד צבאי זוטור.

עם זאת, תפיסתם את המקצוע הצבאי אינה מעוגנת רק בממדים האלה והיא מורכבת יותר. דיוקן המפקד שעומד לנגד עיניהם ניכר גם במרכיבים של שירות ארוך טווח, בגרות, ידע תיאורטי ויכולת כתיבה לצד הקפדה על נהלים פורמליים ברורים.

ייתכן שדרישות בנוגע למסד ידע תיאורטי קיימות באופן מפורש בדרגות גבוהות יותר מאלה שחקרנו. התפיסה של מפקד הפלוגה כוללת דרישה בלתי מתפשרת למסירות מוחלטת של המפקד לתפקידו וחיבור איתן בינו לבין אנשיו. אלו הם תנאים הכרחיים להצלחה במקצוע הפיקוד בדרג הזוטור ולמנהיגותו האישית.

בחיבורו על מפקדים בראייה היסטורית משרטט קיגן<sup>35</sup> כיצד עוטה המצביא על פניו את מסכת הפיקוד (Mask of Command). תכליתה לוודא שהצבא יסור למשמעת המצביא וימלא את פקודותיו. הצבא רואה במסכת הפיקוד את המופת, את התכלית ואת הברית שבין המפקד לבין אנשי צבאו.

אנו מבקשים להציע שהוויכוח בין המפקדים בנוגע למלט"ק כיום נסב גם על מסכת הפיקוד שלהם. מבחינה היסטורית מסכת הפיקוד שנוצרה בצה"ל נבעה מדיוקן הצבא הישראלי עצמו - דיוקן של צבא צעיר, הניכר בנאמנותם האידיאולוגית ובכושר הארגון והמעשה של מייסדיו. כל זה הביא להדגשה של תכונות כמו תושייה וכושר אלתור לצד עממיות וסלידה מפורמליות לשמה.<sup>36</sup> אך המסכה הזאת עוברת שינויים. המחקר הזה מעיד שמגמתם היא חיזוקה של הזהות המקצועית הצבאית. היא ניכרת בתוכן מקצועי, בידע פורמלי ובהקפדה על נהלים לצד הבגרות והבשלות של המפקדים הזוטרים ברמה האישית.

## סיכום ומבט קדימה

קידום המקצוע הצבאי בישראל הוא אתגר ארגוני שבא לידי ביטוי בשאלה כיצד יש לבסס את מוסדות ההכשרה הצבאית כך שישמשו הכנה לרמת הפיקוד הבכירה ביותר. המשך הפיתוח של הנושא הזה בצה"ל באמצעות העמקת ההכשרה המקצועית - בדומה לזו המוקנית במלט"ק - תלוי במידת היכולת ליצור שילוב והעצמה בין ממדי ההתנסות וההשכלה במקצוע הצבאי. הממד הראשון נוצר מתוך השתתפות בעשייה הצבאית עצמה ומבטיח את התנאים להצלחה בתפקיד של מפקד שדה זוטור - כפי שהיא נתפסת בתרבות הצבאית הישראלית. הממד השני נוצר באמצעות השכלה רלוונטית אשר מקנה למפקד השדה הזוטור כושר להתמודד עם אתגרי העתיד. השילוב של שני אלה הוא אתגר מרכזי בפיתוח הקצועה המקצועית הבכירה של צה"ל בעתיד.

## הערות

1. Samuel Phillips Huntington, *The Soldier and the State*, Harvard University Press, Cambridge, 1957
2. Morris Janowitz, *The Professional Soldier*, Free Press, New York, 1960
3. Guy L. Siebold, "Core Issues and Theory in Military Sociology", *Journal of Political and Military Sociology*, 29, 2001, pp. 140-159
4. Martin Van-Creveld, *The Training of Officers*, The Free Press, New York, 1990

5. Avi Kober, "The Intellectual and Modern Focus in Israeli Military Thinking as Reflected in Ma'arachot Articles 1948-2000", *Armed Forces and Society*, 30, Fall 2003, pp. 141-160
6. אליוט א' כהן, מיכאל ג' אייזנסטאדט, אנדרו ג' בסביץ', **סכינים, טנקים וטילים: המהפכה הביטחונית הישראלית**, מרכז ב"סא, אוניברסיטת בר-אילן, רמת-גן, פברואר 1999
7. Siebold, *Ibid*.
8. אביהו רוני "ארבע מסורות של מנהיגות בצה"ל" בתוך: מיכה פופר ואביהו רוני (עורכים), **על המנהיגות**, מקח"ר, תל-אביב, 1989, עמ' 95-130
9. אבי קובר, "מה קרה לחשיבה הצבאית הישראלית?" בתוך: אפרים ענבר (עורך), **היערכות צה"ל לאתגרים עתידיים**, מרכז ב"סא, אוניברסיטת בר-אילן, 2008, עמ' 15-21
10. יעקב חסדאי, "הקצועה בצה"ל בין מיתוס למציאות", **מערכות**, 265, ספטמבר 1978, עמ' 7-11
11. עמנואל ואלד, (1987) **קללת הכלים השבורים**, שוקן, תל-אביב, 1987; אבי קובר, **שם**
12. ת' ליבל **הכשרת הקצועה הקרבית הזוטרה בצה"ל: מקורות, מגמות והשלכות 1973-1979**, עבודה לשם קבלת תואר דוקטור, אוניברסיטת בר-אילן, 2005
13. חסדאי, **שם**. כן ראו: יעקב חסדאי, "חווית דעת תקופתית", **ארץ אחרת**, 52, ספטמבר 2009, עמ' 52-55; קובר, **שם**
14. משה שמיר, "על שינויים בהכשרה במכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה - מ"ברק" א' עד "ברק" ט"ז", **מערכות**, 396, ספטמבר 2004, עמ' 20-25; שגיא טורגן, **הכשרת המנהיגות הקרבית בצה"ל 1949-1956**, חיבור לשם קבלת תואר דוקטור בפילוסופיה, האוניברסיטה העברית, 2008
15. ליבל, **שם**
16. Stuart A. Cohen, *Israel and its Army - From Cohesion to Confusion*, Routledge, New York, 2008
17. אלון קדיש, "התוכנית האקדמית לקציני צה"ל - עקרונות ומטרות", **מערכות**, 396, ספטמבר 2004, עמ' 30-31; שמיר, **שם**
18. סטיבארט א' כהן ואילן סולימן, "צה"ל: מצב העם לצבא מקצועי", **מערכות**, 341, מאי-יוני 1995, עמ' 2-17
19. ליבל, **שם**
20. Kober, 2003
21. Martin Van-Creveld, *The Sword and the Olive: A Critical History of the Israeli Defense Forces*, Public Affairs, New York, 1998; Cohen, 2008
22. Cohen, 2008
23. ליבל, **שם**
24. יהודה וגמן, "השירות בצה"ל - האומנם שליחות לאומית ולא משלח יד?" **מערכות**, 362, ינואר 1999, עמ' 9-15; יובל בוק, "צה"ל - הדרך לצבא מקצועי יותר: כיצד להתאים את צה"ל לאתגרי העתיד", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 1, גיליון 3, דצמבר 2009, עמ' 41-54; Kober, 2003
25. דני דויד, "השפעת המכללה לפיקוד טקטי על הקצועה וההכשרה בצה"ל", **מערכות**, 396, ספטמבר 2004, עמ' 32-35
26. ליבל, **שם**
27. טורגן, **שם**
28. Cohen, 2008
29. הבניה חברתית היא התהליך שבו מעוצבות המציאות ומשמעותה באמצעות אינטראקציה של חברים בתרבות או בחברה מסוימת.
30. כהן וסולימן, **שם**
31. Gabriel Sheffer & Oren Barak, "Strategic and Political Factor Preventing the Shift from Citizen Armies to Professional Militaries" In Stuart A. Cohen (ed.), *The New Citizen Armies - Israel's Armed forces in Comparative Perspectives*, Routledge, New York, 2010, pp. 92-110
32. רוני, **שם**
33. קובר, 2008
34. Reuven Gal, *A portrait of the Israeli Soldier*, Greenwood Press, New York, 1986
35. ג'ון קיגן, **מסכת הפיקוד**, מערכות, תל-אביב, 1987
36. כהן, אייזנסטאדט ובסביץ', **שם**

